



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2015

Schweizer HR-Barometer Frühlingsnewsletter 2015: Angst um den Arbeitsplatz – Einflussfaktoren und Folgen in vier Ländern

Doden, Wiebke ; Morf, Manuela Christina ; Kriech, Sara

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-122532>

Published Research Report

Published Version

Originally published at:

Doden, Wiebke; Morf, Manuela Christina; Kriech, Sara (2015). Schweizer HR-Barometer Frühlingsnewsletter 2015: Angst um den Arbeitsplatz – Einflussfaktoren und Folgen in vier Ländern. Zürich: Universität und ETH Zürich.



Schweizer Human-Relations-Barometer Frühlingsnewsletter 2015

Angst um den Arbeitsplatz – Einflussfaktoren und Folgen in vier Ländern

Ein internationaler Vergleich auf Basis des Schweizer Human-Relations-Barometers

Im Jahr 2014 wurden auf der Grundlage des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) die Wahrnehmungen zu Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung bei Beschäftigten in der Schweiz, aber auch in Deutschland, Frankreich und Italien erhoben. Im Einklang mit den Entwicklungen der Arbeitslosenzahlen in den vier Ländern ist das Erleben von Unsicherheit in Italien am stärksten und in der Schweiz am geringsten ausgeprägt. Eine Analyse der Ursachen und Folgen der Unsicherheiten zeigt in den einzelnen Ländern teils Gemeinsamkeiten, teils markante Unterschiede. Umstrukturierungen sind in allen vier Ländern die Hauptursache für erlebte Unsicherheit. Bei den Auswirkungen von Unsicherheit fällt auf, dass wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit nur in der Schweiz die Zufriedenheit und das Vertrauen in den Arbeitgeber senkt, während Kündigungsabsichten und Stress in allen vier Ländern negativ die Unsicherheit fördern.

Übersicht

Einleitung	1
Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung	3
Einflussfaktoren auf Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung	6
Folgen von Unsicherheiten in der Arbeits- beziehung	10
Fazit	13
Literatur	15

Der Schweizer HR-Barometer wird finanziert über den Schweizerischen Nationalfonds:



FONDS NATIONAL SUISSE
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
FONDO NAZIONALE SVIZZERO
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

Einleitung

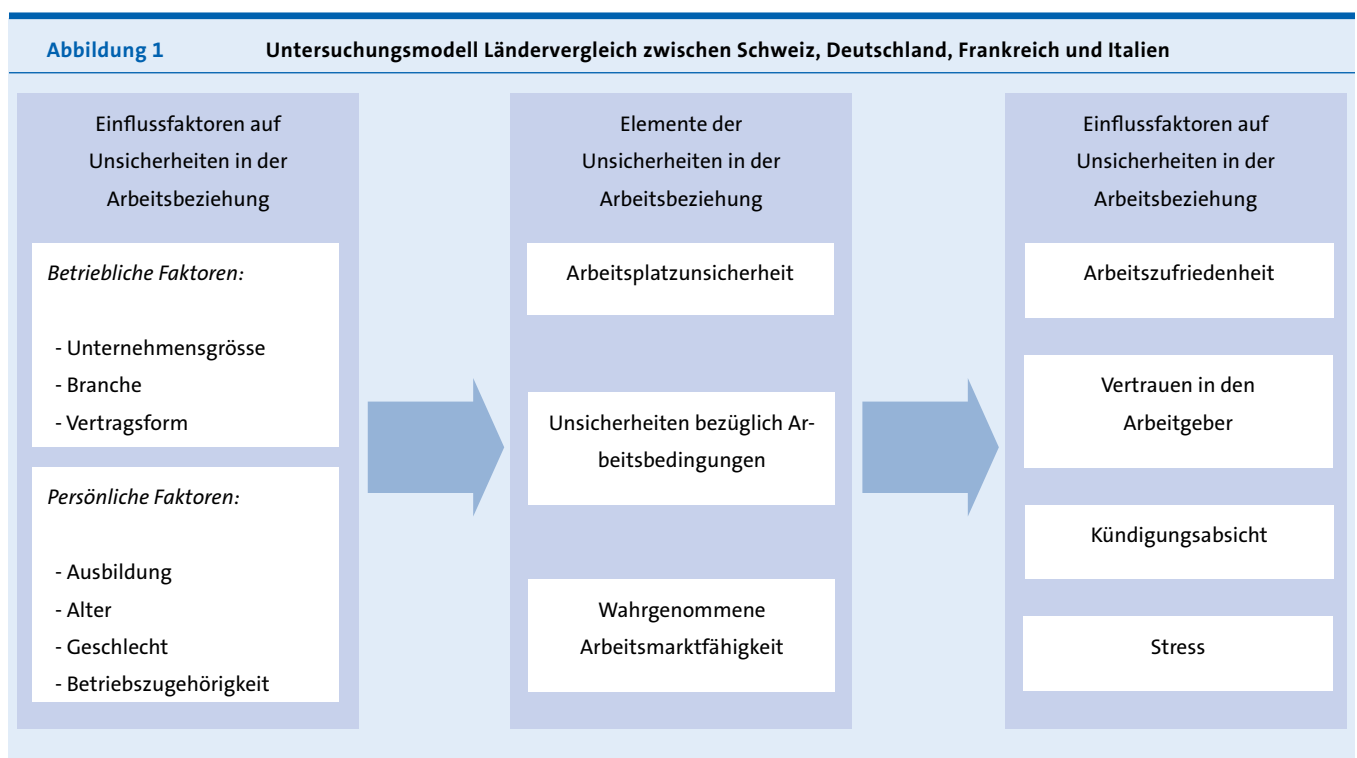
Die Wirtschaftskrise hat europaweit bei vielen Beschäftigten Angst um den Arbeitsplatz ausgelöst. Restrukturierungen, Personalabbau und Einstellungsstopps sind seitdem für viele Arbeitnehmende zur alltäglichen Belastungsprobe geworden. Die Instabilität der Finanzmärkte sorgt im Zusammenhang mit der Eurokrise auch aktuell wieder für zunehmende Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung zum Arbeitgeber. Für die Schweiz hat der Schweizer HR-Barometer 2014 bereits gezeigt, dass sich seit 2009 die Arbeitsplatzunsicherheit erhöht hat: Rund ein Drittel der Befragten fürchtet sich heute davor, den Arbeitsplatz zu verlieren. Das sind im Vergleich zu 2009 knapp 15% mehr Beschäftigte.

Zeitgleich zur Datenerhebung des Schweizer HR-Barometers 2014 hat das Team um Prof. Gudela Grote

und Prof. Bruno Staffelbach auch Beschäftigte in Deutschland, Frankreich und Italien zu ihrer Arbeitssituation befragt. In jedem Land haben ca. 1000 Beschäftigte unter anderem auch zur erlebten Arbeitsunsicherheit Angaben gemacht. Folgende Fragen sollen in einem Vergleich der vier Länder beantwortet werden: Wie hoch ist die Arbeitsunsicherheit der Beschäftigten in den einzelnen Ländern? Welche Einflussfaktoren tragen in den einzelnen Ländern zur Arbeitsunsicherheit bei? Und welche Auswirkungen zeigt die Arbeitsunsicherheit der Beschäftigten in der Schweiz, Deutschland, Frankreich und Italien?

Abbildung 1 zeigt das diesen Fragen zugrundeliegende Untersuchungsmodell. In einem ersten Schritt

werden die Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung beziehungsweise ihre drei Komponenten Arbeitsplatzunsicherheit, Unsicherheiten bezüglich Arbeitsbedingungen und wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit analysiert. Anschliessend werden die Einflussfaktoren auf diese Unsicherheiten in den einzelnen Ländern miteinander verglichen. In einem weiteren Schritt werden die Folgen der Arbeitsunsicherheit in den einzelnen Ländern untersucht. Die Ergebnisse unserer Studie werden abschliessend von Dr. Ursula Renold und Dr. Michael Siegenthaler, beide von der Konjunkturforschungsstelle (KOF), von Thomas Bösch (Head HR Switzerland Novartis Pharma AG) und von Patrick Kilchmann (Leiter Group Services der Ammann Gruppe) kommentiert.



Methodische Hinweise zur Studie

Der Schweizer HR-Barometer erfasste 2014 zum achten Mal, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Parallel zur Erhebung in der Schweiz wurden 2014 erstmals auch Befragungen in Deutschland, Frankreich und Italien durchgeführt. Für die Erhebung wurde in allen vier Ländern der gleiche Fragebogen verwendet.

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Stichprobenmerkmale. Basierend auf einem Vergleich dieser Merkmale mit der Grundgesamtheit der Beschäftigten in den einzelnen Ländern, können Rückschlüsse über den Grad der Repräsentativität der Stichproben gezogen werden. Die Verteilung der Ausbildungsabschlüsse ist nach OECD-Werten nur in Deutschland repräsentativ. Die Stichproben in der Schweiz, Frankreich und Italien zeigen eine überdurchschnittlich hohe Einschätzung der Bildung. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass häufig Personen mit überdurchschnittlicher Bildung an Umfragen teilnehmen. Ein weiterer Indikator für die hohe Bildungsausprägung in Frankreich könnte in Zusammenhang mit der Beteiligung einer besonders jungen Alterskohorte in diesem Land sein. (Siehe hierzu auch den Gastkommentar von Ursula Renold (KOF) auf Seite 5).

Die Merkmale Arbeitsplatzunsicherheit, Unsicherheiten bezüglich Arbeitsbedingungen, wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit, Arbeitszufriedenheit, Vertrauen, Kündigungsabsichten und Stress wurden auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) erhoben. Für den vorliegenden Ländervergleich wurden Mittelwerte über die befragten Beschäftigten pro Land gebildet und miteinander verglichen. Darüber hinaus wurden Regressionsanalysen für die betrachteten Zielgrößen für jedes Land separat gerechnet. Signifikante Beta-Gewichte wurden berichtet. Weitere Details zum Fragebogen und zu den Auswertungen in der Schweiz können dem Bericht „Schweizer HR-Barometer 2014“ entnommen werden. Auf unserer Homepage www.hr-barometer.uzh.ch finden Sie auch weitere Informationen zu den Merkmalen der Stichproben aus den einzelnen Ländern.

Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung

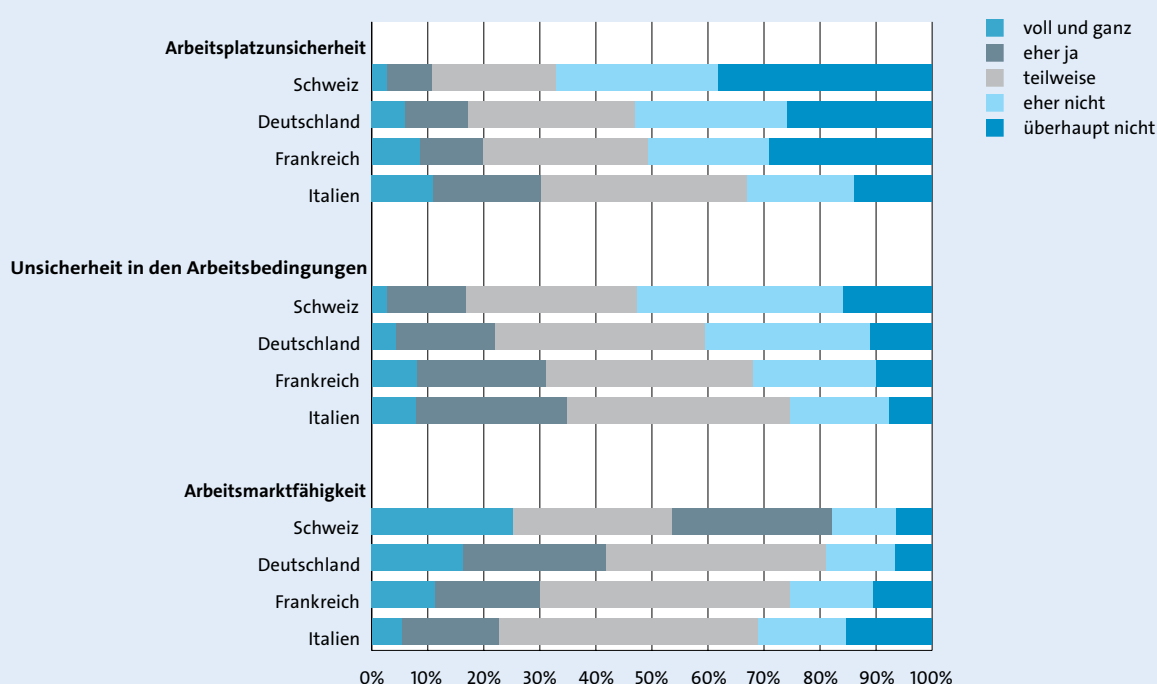
Bei Untersuchungen zur wahrgenommenen Unsicherheit am Arbeitsplatz werden zwei verschiedene Arten von Ängsten im Hinblick auf den Arbeitsplatz und die Arbeitstätigkeit unterschieden (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Einerseits können sich die Sorgen der Beschäftigten auf den Verlust der Arbeitsstelle selbst beziehen. Diese Form wird als Arbeitsplatzunsicherheit bezeichnet. Andererseits umfassen die Ängste auch unerwünschte Veränderungen. Dazu zählen die Besorgnis, dass die Arbeitsbelastung zunimmt, dass auf Veränderungen am Arbeitsplatz kein Einfluss genommen werden kann, sich die Karrierechancen verringern, Restrukturierungen anstehen, Löhne gekürzt werden, dass es

zu einer Beschäftigungsreduktion kommt, oder dass man örtlich versetzt wird. Diese Ängste vor unerwünschten Veränderungen bezeichnen wir als Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsbedingungen.

In Verbindung mit der Arbeitsplatzunsicherheit untersuchen wir auch die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten. Die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit umschreibt die Ausprägung der Erwartung, bei einem Verlust der Arbeitsstelle eine vergleichbare Stelle auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt zu finden. Die Arbeitsmarktfähigkeit wird für Beschäftigte zu einer immer bedeutsameren Ressource. Restrukturierungen, Fusionen und Personalabbau stehen auf der Tagesordnung vieler Unternehmen und gefährden die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten zunehmend. Die wahrgenommene Arbeitsmarkt-

Abbildung 2

Ausprägungen der Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung



fähigkeit kann Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung insofern entgegenwirken, als dass sie den Beschäftigten die Sicherheit bietet, bei Bedarf eine alternative Anstellung zu finden (Berntson, Näswall & Sverke, 2010).

Der Ländervergleich zeigt deutlich, dass die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes bei Beschäftigten in Italien am stärksten verbreitet ist (Abbildung 2). Fast 70% der Beschäftigten in Italien sind zumindest teilweise in Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren. In Frankreich und Deutschland betrifft die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust hingegen rund die Hälfte aller Beschäftigten und in der Schweiz tangiert es einen Drittel der Arbeitnehmenden.

Ähnlich fallen die Ergebnisse zu den Sorgen über unerwünschte Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen aus (siehe Abbildung 2). Auch diese Sorge ist unter den Beschäftigten in Italien am stärksten verbreitet. Über 70% der Befragten in Italien sind zumindest teilweise besorgt, in Frankreich sind es immerhin noch 60%, in Deutschland über die Hälfte und in der Schweiz knapp die Hälfte der Beschäftigten.

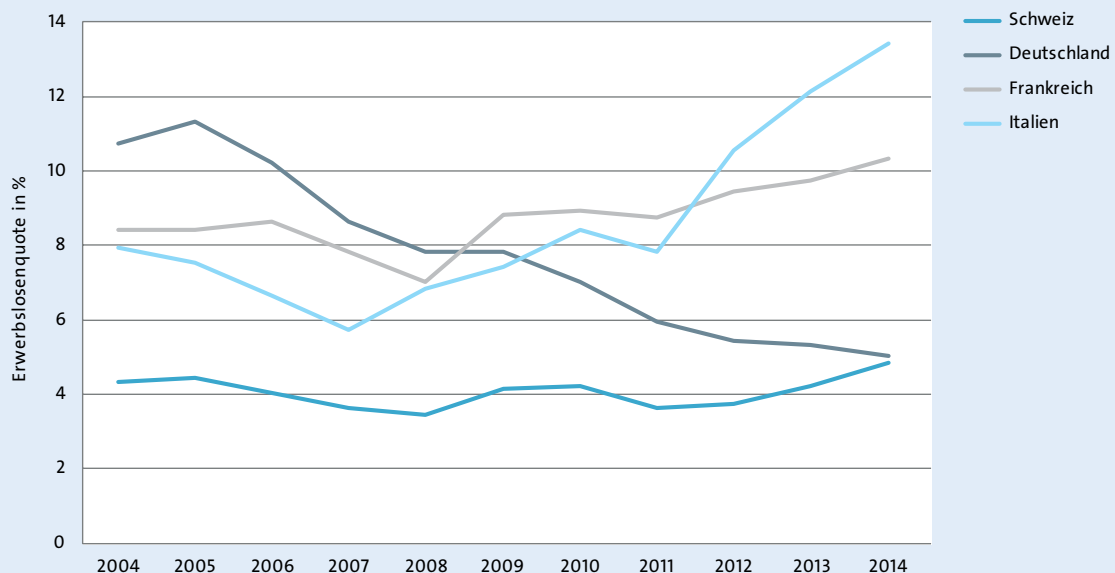
Die Zahlen zu den Arbeitsunsicherheiten spiegeln sich auch in der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten in den einzelnen Ländern wider (Abbildung 2). Während in Italien nur jeder oder jede fünfte Beschäftigte eher oder voll und ganz davon überzeugt ist, bei

einem Stellenverlust eine gleichwertige Stelle zu finden, ist es in Frankreich knapp jeder oder jede dritte und in Deutschland sind es gar 40% der Beschäftigten. Den höchsten Anteil der Beschäftigten, welche sich als arbeitsmarktfähig einschätzten, weist die Schweiz mit rund 50% auf.

Die von den Befragten berichtete Arbeitsplatzunsicherheit, die Unsicherheit bezüglich der Arbeitsbedingungen und die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit spiegelt sich in der wirtschaftlichen Situation und Konjunktur der jeweiligen Länder wider. Abbildung 3 zeigt die Entwicklung der Erwerbslosenquote in den einzelnen Ländern über die letzten zehn Jahre. In Italien ist mit 13,4% im Jahr 2014 die Arbeitslosenquote nicht nur am höchsten. Auch ist das Land seit 2011 von einem starken Anstieg der Arbeitslosigkeit betroffen. Ebenfalls stetig zugenommen hat die Zahl der Erwerbslosen in Frankreich. Im Jahr 2014 waren es rund 10,3%. Praktisch gegenläufig zu den Entwicklungen in Italien hat die Anzahl der Menschen ohne Arbeit in Deutschland über das letzte Jahr konstant abgenommen. Der Anteil befand sich 2014 auf einem Niveau von 5%. Eine über den Zeitverlauf relativ konstant tiefe Arbeitslosigkeit weist die Schweiz auf. Im Jahr 2014 waren 4,8 % arbeitslos gemeldet.

Abbildung 3

Entwicklung der Erwerbslosenquoten



Quelle: Bundesamt für Statistik in der Schweiz und statistisches Bundesamt in Deutschland

Diskrepanz zwischen wahrgenommenem und faktischem Bildungsniveau in den drei Ländern

Das Bildungsniveau gilt allgemein als wichtiges Merkmal für die Arbeitsmarktfähigkeit. Empirische Studien weisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen höherer Bildung und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit hin. Doch spielen die nationalen Eigenheiten eines Bildungssystems eine Rolle; so haben Hochschulabsolventen in der Schweiz nicht unbedingt eine bessere Aussicht auf mehr Schutz vor Arbeitslosigkeit oder auf höhere Bildungsrenditen als andere mit tertiären Bildungsabschlüssen. Es kommt auch auf die berufspraktischen Fähigkeiten an. Abbildung 4 zeigt den prozentualen Anteil der Beschäftigten mit tertiärem Bildungsabschluss. Vergleicht man diese subjektiven Angaben der an der Online-Befragung beteiligten Beschäftigten mit den offiziellen OECD-Statistiken, so fällt auf, dass einzig die Befragten in Deutschland einen mit den OECD-Angaben vergleichbaren Wert aufweisen. In allen anderen Ländern sind die Angaben der Teilnehmenden im Verhältnis zum OECD-Wert deutlich höher. Das kann verschiedene Ursachen haben. Entweder liegt es daran, dass die Altersverteilung der Befragten nicht ganz repräsentativ ist, d.h. dass beispielsweise die Alterskohorte der 25- bis 34-Jährigen übervertreten war. Dies könnte zumindest den hohen Prozentsatz in der Schweiz erklären, nicht aber denjenigen in Italien und Frankreich. Es kann auch sein, dass die Befragten ihren höchsten Bildungsabschluss zu hoch einschätzten.

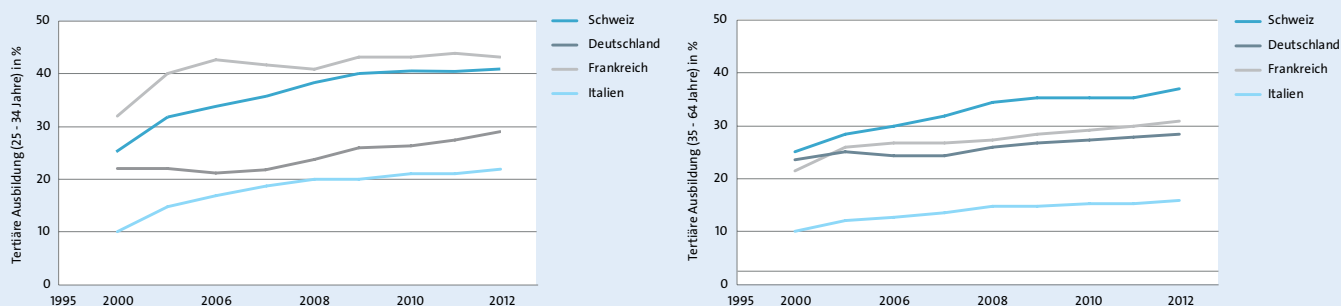


Abbildung 4 Vergleich Bildungsniveau auf Tertiärstufe. Links: Altersgruppe 25- bis 34-Jährige; Rechts: Altersgruppe 35- bis 64-Jährige. Quelle: OECD: Bildung auf einen Blick, 2014.

Der Einfluss von Bildung auf Arbeitsplatzsicherheit und wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit

In der Schweiz scheinen die Befragten eine hohe Sensibilität für den Wert der Bildung zu haben. So besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau und der Arbeitsplatzsicherheit. Je höher der Bildungsabschluss, je sicherer fühlt man sich bezüglich der Beschäftigung. Das zeigen auch neuste Untersuchungen der KOF zur Schweizer Arbeitslosenentwicklung in der die Up-skilling Strategie für die Schweiz nachgewiesen werden konnte (Bolli, Breier, Renold & Siegenthaler, forthcoming).

Noch ausgeprägter ist der Zusammenhang zwischen Ausbildungsniveau und wahrgenommener Arbeitsmarktfähigkeit in der Schweiz. Ein Grund für den positiven Zusammenhang in der Schweiz könnte sein, dass Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, sich höhere Berufsbildungsabschlüsse im Laufe ihrer Erwerbskarriere anzueignen. Das Durchschnittsalter liegt beispielsweise beim Eidg. Fachausweis (Berufsprüfung) bei 32 Jahren und beim Eidg. Diplom (höhere Fachprüfung) bei 35 Jahren.

Die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit nimmt in allen Ländern mit Ausnahme von Italien – für das es keine statistisch signifikanten Resultate gibt – mit zunehmendem Alter ab, wobei die Effekte gerade für die Schweiz und Deutschland am grössten sind. Das muss angesichts der latent angespannten Fachkräftesituation in der Schweiz nachdenklich stimmen.

Einflussfaktoren auf Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung

Neben der Wirtschaftslage gibt es aber auch persönliche und betriebliche Faktoren, die das Erleben von Unsicherheit beeinflussen. Bezüglich persönlicher Faktoren haben wir das Alter, das Geschlecht, die Betriebszugehörigkeitsdauer und die Ausbildung der Beschäftigten untersucht. Zu den betrieblichen Faktoren zählen zum Beispiel die Unternehmensgrösse, das Ausmass an Umstrukturierungen in Unternehmen, sowie die Vertragsart. Einen Überblick über die Verteilung dieser Faktoren in den einzelnen Ländern gibt die Abbildung 5.

Persönliche Faktoren

Die Verteilung der soziodemografischen Faktoren ist ebenfalls in Abbildung 5 abzulesen. Das Geschlecht und die Betriebszugehörigkeitsdauer sind in den drei Ländern in etwa gleich verteilt. Im Mittel sind die befragten Beschäftigten etwa zu gleichen Teilen weiblich oder männlich und arbeiten im Schnitt 10 Jahre für den gleichen Betrieb, wobei Beschäftigte in Italien mit einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauer von 14 Jahren einen leicht höheren Wert als Beschäftigte in den

anderen Ländern aufweisen. Die Altersverteilung der Länder ist leicht unterschiedlich. Vor allem in Frankreich ist die jüngere Alterskohorte (bis 35 Jahre) überrepräsentiert. Auffällig ist auch die unterschiedliche Verteilung des Bildungsniveaus in den einzelnen Ländern. In Frankreich beträgt der Anteil Beschäftigter mit tertiärem Bildungsabschluss 63%, in Italien 49%, in der Schweiz 46% und in Deutschland 32%. Der Bildungsabschluss der befragten Beschäftigten wurde nach der International Standard Classification of Education (ISCED) kategorisiert, einem internationalen Vergleichssystem für Schulbildung. Dabei werden auf der Stufe der tertiären Bildung neben der Universität und den Fachhochschulen, zum Beispiel auch Berufsakademien erfasst. Gemäss OECD-Werten ist lediglich das tertiäre Bildungsniveau der Stichprobe aus Deutschland repräsentativ. Die übrigen Länder liegen jeweils über den Landesdurchschnittsangaben der OECD.

In der Schweiz wie auch in Frankreich ist die Arbeitsplatzunsicherheit stark vom Alter der Beschäftigten abhängig (siehe Abbildung 6). Während in der Schweiz vor allem die älteren Arbeitnehmenden Angst vor einem Arbeitsplatzverlust haben, sind es in Frankreich eher die jüngeren Beschäftigten. In Deutschland und

Abbildung 5 Übersicht zu betrieblichen und persönlichen Faktoren der Beschäftigten				
	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Italien
Stichprobe	N = 1'386	N = 1'008	N = 1'005	N = 1'032
Persönliche Faktoren				
Alter				
16 bis 25 Jahre	13%	14%	12%	7%
26 bis 35 Jahre	22%	25%	33%	31%
36 bis 45 Jahre	25%	22%	20%	26%
46 bis 55 Jahre	28%	26%	24%	25%
56 Jahre und älter	12%	13%	11%	10%
Geschlecht				
männlich	54%	51%	48%	51%
weiblich	46%	49%	52%	49%
Betriebszugehörigkeit	10 Jahre	10 Jahre	11 Jahre	14 Jahre
tertiäre Bildungsstufe*	46%	32%	63%	49%
Betriebliche Faktoren				
Unternehmensgrösse				
klein (0 bis < 50 Beschäftigte)	35%	28%	27%	41%
mittel (50 bis < 250 Beschäftigte)	19%	20%	17%	19%
gross (250 und mehr Beschäftigte)	42%	49%	50%	36%
Umstrukturierungsmassnahmen				
Restrukturierung	21%	11%	17%	18%
Personalabbau	15%	11%	12%	25%
Vertragsform (unbefristet)	87%	83%	83%	76%

*Die Ausbildung wurde gemäss der International Standard Classification of Education (ISCED) erfasst.

Italien erleben hingegen Beschäftigte aller Altersstufen das gleiche Ausmass an Arbeitsplatzunsicherheit. In Deutschland ist weiterhin zu beobachten: Je länger eine Person im Unternehmen angestellt ist, desto weniger fürchtet sie, den Arbeitsplatz zu verlieren. In der Schweiz und in Frankreich reduziert eine gute Ausbildung die Arbeitsplatzunsicherheit. In Deutschland und Italien hingegen hat der Bildungsgrad keinen diesbezüglichen Einfluss.

In allen Ländern haben Geschlecht, Betriebszugehörigkeit und Ausbildung keinen Einfluss auf Unsicherheiten, die die Arbeitsbedingungen betreffen. Nur in Frankreich finden sich bei älteren Beschäftigten mehr Befürchtungen hinsichtlich negativer Veränderungen von Arbeitsbedingungen (siehe Abbildung 7).

In allen Ländern, ausser in Italien, wirkt sich das Alter negativ auf die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit aus (siehe Abbildung 8). Je älter die Beschäftigten sind, desto tiefer stufen sie ihre Arbeitsmarktfähigkeit ein. Bis auf Deutschland kann zudem in allen Ländern ein Einfluss des Geschlechts auf die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit festgestellt werden: Männer stufen sich in Italien, Frankreich und der Schweiz als arbeitsmarktfähiger ein. Eine hohe Ausbildung fördert die

Wahrnehmung der Arbeitsmarktfähigkeit in der Schweiz, Italien und Frankreich, nicht aber in Deutschland. Die Betriebszugehörigkeitsdauer hat letztlich in Italien, Frankreich und in der Schweiz einen Einfluss: je länger die Beschäftigten im Betrieb sind, desto tiefer stufen sie ihre Arbeitsmarktfähigkeit ein.

Betriebliche Faktoren

Die Übersicht in Abbildung 5 zeigt, dass in Italien mit 24% der höchste Anteil an befristeten Arbeitsverträgen vorliegt. In der Schweiz sind hingegen nur 13% der Beschäftigten in einem befristeten Arbeitsverhältnis angestellt. Beschäftigte in Italien sind auch am häufigsten von Personalabbau betroffen. 25% der befragten Beschäftigten in Italien berichteten von Personalabbau in ihrem Betrieb, während der Anteil befristet Beschäftigter in der Schweiz, Frankreich und Deutschland zwischen 11% und 15% beträgt. Von betrieblichen Restrukturierungen waren die Beschäftigten in den jeweiligen Ländern hingegen gleichermassen betroffen. Lediglich die Beschäftigten in Deutschland berichteten mit 11% von geringeren Restrukturierungsmassnahmen in ihrem Betrieb.

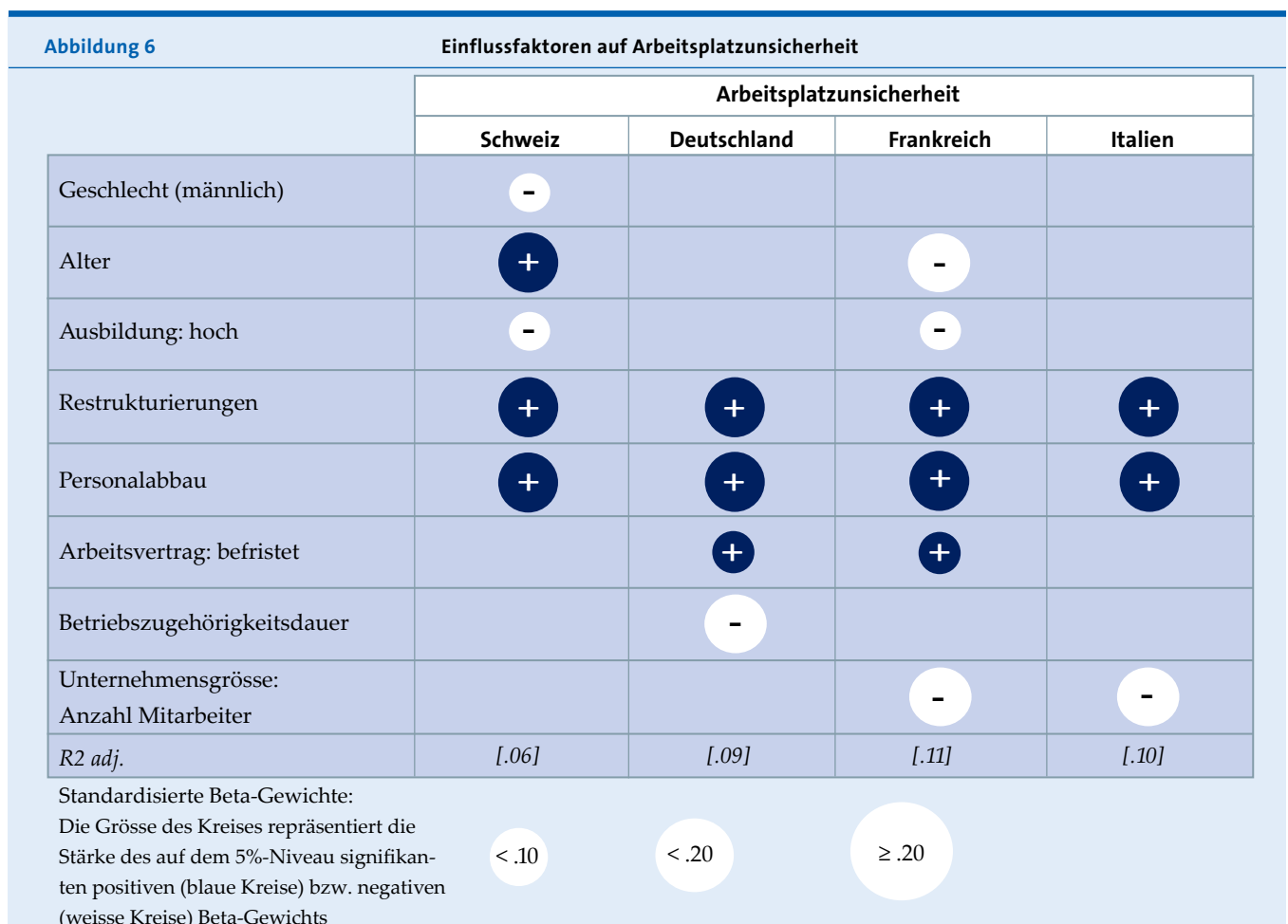


Abbildung 7

Einflussfaktoren auf Unsicherheiten bezüglich Arbeitsbedingungen

	Unsicherheiten bezüglich Arbeitsbedingungen			
	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Italien
Geschlecht (männlich)				
Alter			-	
Ausbildung: hoch				
Restrukturierungen	+	+	+	+
Personalabbau	+	+	+	+
Arbeitsvertrag: befristet				
Betriebszugehörigkeitsdauer				
Unternehmensgrösse: Anzahl Mitarbeiter	+			
<i>R² adj.</i>	[.09]	[.05]	[.03]	[.09]

Standardisierte Beta-Gewichte:

Die Grösse des Kreises repräsentiert die Stärke des auf dem 5%-Niveau signifikanten positiven (blaue Kreise) bzw. negativen (weisse Kreise) Beta-Gewichts

< .10

< .20

≥ .20

Abbildung 8

Einflussfaktoren auf wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit

	Wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit			
	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Italien
Geschlecht (männlich)	+		+	+
Alter	-	-	-	
Ausbildung: hoch	+			+
Restrukturierungen				
Personalabbau				-
Arbeitsvertrag: befristet			-	
Betriebszugehörigkeitsdauer	-		-	-
Unternehmensgrösse: Anzahl Mitarbeiter				
<i>R² adj.</i>	[.14]	[.08]	[.08]	[.05]

Standardisierte Beta-Gewichte:

Die Grösse des Kreises repräsentiert die Stärke des auf dem 5%-Niveau signifikanten positiven (blaue Kreise) bzw. negativen (weisse Kreise) Beta-Gewichts

< .10

< .20

≥ .20

Wie wirkt sich höherer Arbeitnehmerschutz auf die Arbeitsplatzsicherheit aus?

Vor dem Hintergrund hoher Arbeitslosigkeit und einer geringen Wachstumsdynamik sind viele (süd-) europäische Länder unter Druck gekommen, ihre Arbeitsmärkte zu flexibilisieren. Das soll insbesondere durch einen Abbau des teilweise stark ausgebauten Arbeitnehmerschutzes erreicht werden. Gründe für diese Stossrichtung gibt es mehrere. So steht ein stark ausgebauter Arbeitnehmerschutz in Verdacht, die Anpassungsfähigkeit von Firmen einzuschränken. Zudem könnte er zu einer Zweiklassengesellschaft im Arbeitsmarkt führen: einem Arbeitsmarkt, in dem gut geschützte, regulär beschäftigte Insider einem bedeutenden Rest an prekär beschäftigten oder arbeitslosen Outsidern gegenüberstehen. Der Abbau des Arbeitnehmerschutzes steht deshalb gerade auch in Italien und Frankreich weit oben auf der Reformagenda der Regierungen. Die Gegner dieses Vorhabens argumentieren dabei nicht zuletzt damit, dass der Arbeitnehmerschutz Arbeitnehmende vor der Willkür des Arbeitgebers schützt und dazu führe, dass sie ihr Leben besser planen können.



Es stellt sich daher die Frage, ob Beschäftigte in Ländern mit hohem Arbeitnehmerschutz ihren Arbeitsplatz als sicherer einstufen als Beschäftigte in Arbeitsmärkten mit geringem Arbeitnehmerschutz. Die Resultate der vorliegenden Studie deuten nicht stark darauf hin – ein Ergebnis, das sich mit den Ergebnissen der meisten ökonomischen Studien zu dieser Frage deckt. Gemäss den vorliegenden Umfrageergebnissen ist beispielsweise die durchschnittliche Arbeitsplatzsicherheit in der Schweiz im Vergleich der vier Länder am höchsten – in jenem Land also, in welchem der Arbeitsmarkt am flexibelsten ist. Zudem nehmen junge Arbeitnehmende ihren Arbeitsplatz in Frankreich im Schnitt als unsicherer wahr als ältere Arbeitnehmende. Das könnte auf den hohen Arbeitnehmerschutz in Frankreich zurückzuführen sein, der zu einer starken Verbreitung von Temporärarbeit für junge Arbeitnehmende geführt hat. Arbeitnehmende in befristeten Arbeitsverträgen nehmen ihre Arbeitsplatzsituation tendenziell als unsicherer wahr – ein Effekt, den auch die vorliegenden Umfrageergebnisse suggerieren. Für einen positiven Beitrag des Arbeitnehmerschutzes auf die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit spricht einzig das Resultat, dass Beschäftigte in Frankreich und Italien ihren Arbeitsplatz besonders in grossen Unternehmen als sicherer empfinden als Beschäftigte in kleineren Unternehmen. In Frankreich und Italien ist der Arbeitnehmerschutz in grossen Unternehmen stärker ausgebaut als in kleinen Unternehmen. Allerdings gibt es auch andere Gründe, weshalb Arbeitsplätze in grossen Unternehmen tendenziell sicherer sind als Arbeitsplätze bei kleinen Unternehmen.

Gute Arbeitsmarktlage senkt Stress am Arbeitsplatz

Die Umfragen in den vier Ländern liefern auch Antworten zum Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Stress von Arbeitnehmenden und der wirtschaftlichen Lage. Ist der Stress im Arbeitsmarkt hoch, wenn es wirtschaftlich gut läuft? Oder ist der wahrgenommene Stress umgekehrt vor allem dann hoch, wenn die Angst umgeht, den Arbeitsplatz zu verlieren? Die meisten ökonomischen Studien deuten darauf hin, dass der zweite Effekt überwiegt. Darauf deuten auch die Umfragen hin. So ist der Anteil an Personen, welche angeben, an Stress zu leiden, in Frankreich und Italien besonders hoch. Das könnte damit zu erklären sein, dass die Wirtschaftslage in diesen beiden Ländern zum Zeitpunkt der Befragung deutlich schlechter war als in der Schweiz und Deutschland. Zudem zeigen die Regressionsergebnisse, dass gerade in diesen beiden Ländern der Stress am Arbeitsmarkt stark positiv mit der wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit zusammenhängt.

Eine Analyse zum Einfluss dieser betrieblichen Faktoren auf die Arbeitsplatzunsicherheit zeigt, dass vor allem Restrukturierungen und Personalabbau bei den Beschäftigten in allen vier Ländern zu einer erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit führen (siehe Abbildung 6). In Frankreich und Italien gilt zudem: Je kleiner der Betrieb, desto unsicherer wird der Arbeitsplatz wahrgenommen. Für Beschäftigte in der Schweiz und Deutschland trifft dies nicht zu. Während zudem in Deutschland und Frankreich Beschäftigte mit einem befristeten Arbeitsvertrag grössere Unsicherheit bezüglich ihrer Arbeitsstelle erleben, spielt der Anstellungsmodus in der Schweiz und in Italien keine bedeutende Rolle.

Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsbedingungen werden ebenfalls am meisten von Beschäftigten befürchtet, die kürzlich in ihren Unternehmen Restrukturierungen oder Personalabbau erlebt haben; unabhängig davon, in welchem Land sie beschäftigt sind (siehe Abbildung 7). In der Schweiz erleben zudem Beschäftigte, die in grossen Unternehmen arbeiten, mehr Unsicherheiten als Beschäftigte, die in kleineren Unternehmen angestellt sind. Weiter scheint sich die Vertragsform in keinem Land auf die Sorge um unerwünschte Veränderungen der Arbeitsbedingungen auszuwirken.

Bezüglich der wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit spielen betriebliche Faktoren kaum eine Rolle (siehe Abbildung 8). Einzig in Italien wirkt sich ein kürzlich erlebter Personalabbau leicht negativ auf die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit aus. In Frankreich schätzen zudem Beschäftigte mit einem befristeten Arbeitsvertrag ihre Arbeitsmarktfähigkeit tiefer ein als unbefristet Beschäftigte.

Folgen von Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung

Unabhängig davon, ob ein unbefristeter Vertrag eine anstehende Restrukturierung oder eine ungünstige Wirtschaftslage Unsicherheiten in der Arbeitsbeziehung verursacht, ziehen Arbeitsunsicherheiten weitreichende Folgen nach sich. Sie schlagen sich negativ auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und auf ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen nieder. Dies hat für die Schweiz der HR-Barometer 2014 eindrücklich gezeigt. Aus anderen Untersuchungen ist bekannt, dass ein reduziertes Wohlbefinden sich nicht selten in geringerer Motivation und Leistungsfähigkeit sowie in erhöhten Gesundheits-, Fehl- und Fluktuationskosten niederschlägt. Demnach resultieren aus Arbeitsunsicherheit indirekt auch erhebliche Nachteile für den Arbeitgeber. Konkret betrachten wir hier, inwiefern sich Unsicher-

heiten in der Arbeitsbeziehung auf die Arbeitszufriedenheit, das Vertrauen in den Arbeitgeber, die Kündigungsabsichten und das Stresserleben der Beschäftigten auswirken.

Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit drückt die positive Einstellung der Beschäftigten gegenüber ihrer Arbeit aus (Saari & Judge, 2004). Die Mehrheit der Beschäftigten beurteilt über alle Länder hinweg ihre Arbeit als zufriedenstellend (siehe Abbildung 9). In der Schweiz sind es 80% der Beschäftigten, die vollumfänglich mit ihrer Arbeit zufrieden sind, während dieser Anteil bei den anderen Ländern zwischen 60% und 70% liegt.

Interessanterweise übt die Arbeitsplatzunsicherheit einzig in der Schweiz einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten aus (siehe Abbildung 10). Unsicherheiten bezüglich Arbeitsbedingungen verursachen unter Beschäftigten in der Schweiz, in Deutschland und in Frankreich Unzufriedenheit. Andererseits erhöht die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in Deutschland, Frankreich und Italien, nicht aber in der Schweiz.

Vertrauen in den Arbeitgeber

Das Vertrauen in den Arbeitgeber stellt eine wichtige Grundlage für die Beziehung und Bindung der Beschäftigten zu ihren Arbeitgebern dar (Dirks & Ferrin, 2002). Das Vertrauen in den Arbeitgeber ist in den vier Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt (siehe Abbildung 9). In der Schweiz verfügen drei von vier Beschäftigten über ein hohes Vertrauen in den Arbeitgeber. In Deutschland vertraut etwas über die Hälfte der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber zu überwiegenden Teilen, ebenso in Italien. In Frankreich sind es nur etwas mehr als 40% der Beschäftigten, die angeben, ihrem Arbeitgeber eher oder voll und ganz zu vertrauen.

Analog zur Arbeitszufriedenheit ist die Schweiz das einzige Land, in welchem die Arbeitsplatzunsicherheit das Vertrauen in den Arbeitgeber reduziert (siehe Abbildung 10). Unsicherheiten in Bezug auf Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf das Vertrauen der Beschäftigten in allen vier Ländern aus, allerdings in Italien deutlich schwächer. Die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit stärkt in allen Ländern das Vertrauen der Beschäftigten in ihre Arbeitgeber, in der Schweiz ist der Einfluss aber deutlich geringer.

Kündigungsabsichten

Die Kündigungsabsicht ist ein Indikator dafür, wie intensiv sich Beschäftigte mit einem möglichen Stellen-

wechsel auseinandersetzen (Hom, Mitchell, Lee, & Grifeth, 2012). Auch bezüglich der Verbreitung der Kündigungsabsichten unter den Beschäftigten sind deutliche Länderunterschiede erkennbar (siehe Abbildung 9). In Frankreich denkt jeder vierte Beschäftigte intensiver über eine Kündigung nach, in Italien jeder fünfte, in Deutschland und der Schweiz hingegen nur jeder sechste Arbeitnehmende.

Der Einfluss von Arbeitsplatzunsicherheit, Unsicherheiten bezüglich Arbeitsbedingungen und wahrgenommener Arbeitsmarktfähigkeit ist in allen Ländern sehr ähnlich (siehe Abbildung 10). Alle drei Faktoren steigern die Kündigungsabsicht fast durchgängig. Einzig in Italien haben Unsicherheiten in Bezug auf Arbeitsbedingungen keinen Einfluss auf das Vertrauen in den Arbeitgeber. Die Arbeitsmarktfähigkeit wirkt sich in den vier Ländern unterschiedlich stark aus.

Stress

Stresserleben ist Ausdruck einer übermässigen Arbeitsbelastung, welche Beschäftigte mit eigenen physischen

und mentalen Ressourcen nicht ausreichend bewältigen können (Beehr, 1995). Über alle Länder hinweg erlebt ein nicht unbedeutender Anteil der Beschäftigten Stress (siehe Abbildung 10). In Italien berichten gut zwei Fünftel der Beschäftigten davon eher bis sehr gestresst zu sein. In Frankreich hingegen ist gut ein Drittel der Beschäftigten von vermehrtem Stresserleben betroffen. Vergleichbar dazu erlebt in Deutschland und der Schweiz einer von drei Beschäftigten erhöhten Stress.

Arbeitsplatzunsicherheit führt in allen Ländern zu erhöhtem Stress, in Frankreich und Italien allerdings in stärkerem Ausmass als in der Schweiz und in Deutschland. Unsicherheiten bezüglich Arbeitsbedingungen verursachen ebenfalls in allen Ländern Stress, wobei die Reaktionen am heftigsten in Deutschland ausfallen. Umgekehrt scheint die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit einzig in Deutschland das Stressniveau leicht zu senken (siehe Abbildung 10).

Abbildung 9

Ausprägungen der Arbeitseinstellungen und des Arbeitserlebens

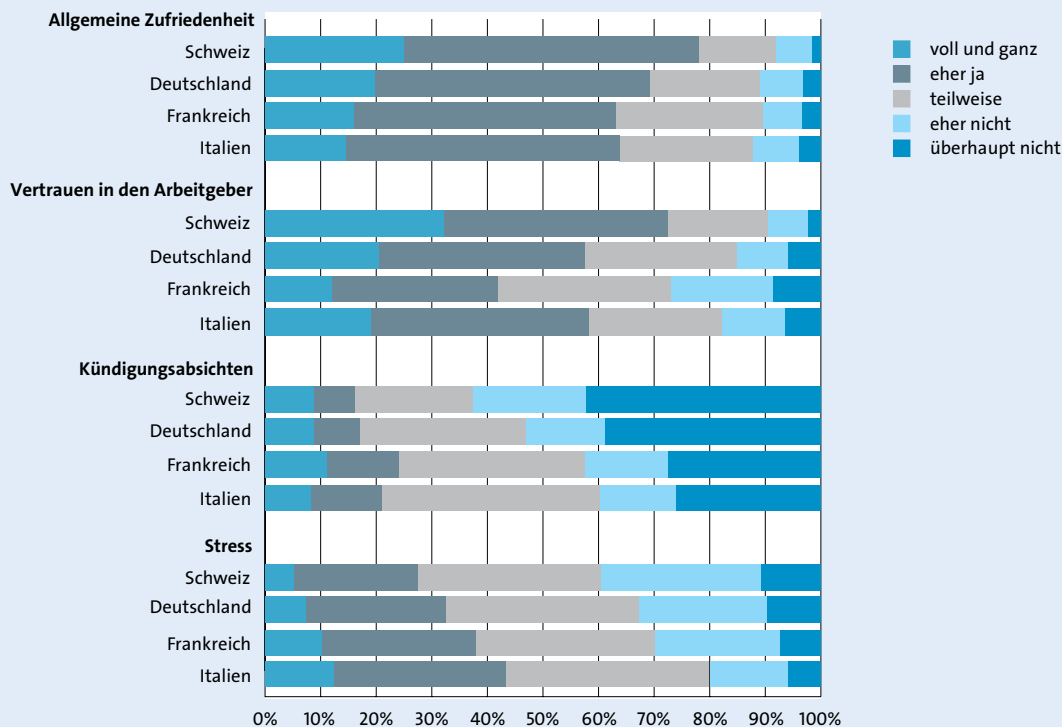


Abbildung 10

Auswirkungen der Arbeitsunsicherheiten in der Arbeitsbeziehung

	Arbeitszufriedenheit			
	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Italien
Arbeitsplatzunsicherheit	-			
Unsicherheit bezüglich der Arbeitsbedingungen	-	-	-	
wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit		+	+	+
<i>R2 adj.</i>	[.12]	[.09]	[.04]	[.04]

	Vertrauen in Arbeitgeber			
	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Italien
Arbeitsplatzunsicherheit	-			
Unsicherheit bezüglich der Arbeitsbedingungen	-	-	-	
wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit	+	+	+	+
<i>R2 adj.</i>	[.15]	[.12]	[.06]	[.04]

	Kündigungsabsichten			
	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Italien
Arbeitsplatzunsicherheit	+	+	+	+
Unsicherheit bezüglich der Arbeitsbedingungen	+	+	+	
wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit	+	+	+	+
<i>R2 adj.</i>	[.05]	[.10]	[.13]	[.11]

	Stress			
	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Italien
Arbeitsplatzunsicherheit	+	+	+	+
Unsicherheit bezüglich der Arbeitsbedingungen	+	+	+	+
wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit		-		
<i>R2 adj.</i>	[.09]	[.16]	[.12]	[.08]

Standardisierte Beta-Gewichte:

Die Grösse des Kreises repräsentiert die Stärke des auf dem 5%-Niveau signifikanten positiven (blaue Kreise) bzw. negativen (weisse Kreise) Beta-Gewichts

< .10

< .20

≥ .20

Fazit

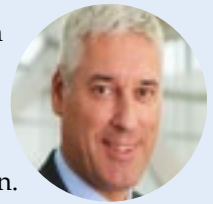
Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass Unsicherheiten den Arbeitsalltag von vielen Beschäftigten in der Schweiz, Deutschland, Frankreich und Italien prägen. Am stärksten ist die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust und vor unerwünschten Veränderungen unter Beschäftigten in Italien vorhanden, am schwächsten unter Beschäftigten in der Schweiz. Gleichzeitig berichten Beschäftigte in Italien von der geringsten wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit und Beschäftigte in der Schweiz von der höchsten. Diese Unterschiede im Erleben von Unsicherheiten decken sich mit den Entwicklungen der Erwerbslosenquote im Ländervergleich. Während die Erwerbslosenquote 2014 in Italien 13% betrug, waren in der Schweiz lediglich 5% arbeitslos.

In allen Ländern haben vor allem betriebliche Faktoren, allen voran Umstrukturierungsmassnahmen, einen wesentlichen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit und auf Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsbedingungen. Demgegenüber bestimmen persönliche Faktoren, insbesondere das Alter, wie die eigene Arbeitsmarktfähigkeit eingeschätzt wird.

Unabhängig von ihren Ursachen ziehen Unsicherheiten negative Konsequenzen, wie verminderte Arbeitszufriedenheit, vermindertes Vertrauen in den Arbeitgeber, erhöhte Kündigungsabsichten und erhöhten Stress

nach sich. Es scheint zudem, als ob die Arbeitsmarktlage bestimmt, ob die Beschäftigten die Ursache für die Gefährdung ihres Arbeitsplatzes bei ihrem Arbeitgeber suchen oder ob sie ihre Arbeitsplatzunsicherheit der allgemeinen Marktlage zuschreiben. Dies würde erklären, weshalb Beschäftigte in der Schweiz, einem Land mit vergleichsweise tiefer Erwerbslosenquote, auf Arbeitsplatzunsicherheit mit einem höheren Vertrauensverlust in ihren Arbeitgeber reagieren, als Beschäftigte in Italien, einem Land mit vergleichsweise hoher Arbeitslosenquote. Geht es der Wirtschaft gut, so scheint es, erwarten die Beschäftigten in erster Linie Arbeitsplatzsicherheit von ihrem Arbeitgeber. Die Ursache eines Arbeitsplatzverlustes wird daher stärker mit dem Unternehmen assoziiert. Eine hohe wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit hilft hingegen nur bedingt, die negativen Effekte von Unsicherheiten abzufedern. Es fällt jedoch auf, dass sich die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit am stärksten positiv auf Zufriedenheit und Vertrauen in den Arbeitgeber in Italien auswirkt, dem Land mit der höchsten Erwerbslosenquote. Ist also die Arbeitsmarktlage angespannt und lässt nur beschränkt Arbeitsplatzsicherheit zu, scheinen Investitionen in die Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten ein geeignetes Mittel, um eine gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung aufrecht zu erhalten.

Seit der Gründung von Novartis vor fast 20 Jahren ist das Unternehmen mit einem ständigen Wandel konfrontiert und muss sich kontinuierlich den veränderten Marktbedingungen anpassen. Die strategische Ausrichtung auf das Kerngeschäft wird dabei durch eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern ermöglicht. Für jede Stelle bei Novartis schafft das Unternehmen indirekt drei weitere Arbeitsplätze bei inländischen Dienstleistern und Lieferanten.



In dieser Hinsicht sind die Ergebnisse des Human-Relations-Barometers nicht nur für Novartis, sondern auch für die Partnerfirmen sehr aufschlussreich.

Grösste Sorge bereitet hierbei die Aussage, dass sich in der Schweiz fast 50% der Arbeitnehmenden als nur teilweise oder nicht genügend arbeitsmarktfähig einschätzen. In anderen Ländern ist dieser Wert sogar noch schlechter. Dies setzt ein grosses Fragezeichen hinter die Massnahmen zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit durch die Unternehmen und die Arbeitnehmenden selbst. Es zeigt aber auch auf, dass die Arbeitnehmenden ihre Arbeitsmarktfähigkeit nur schwer einordnen können. Interessant sind diese Aussagen in Kombination mit der Stressanalyse. Es wäre zu erwarten, dass mehr Leute gestresst sind, wenn sie eine Arbeit verrichten, bei der sie glauben, den Anforderungen nicht mehr gerecht zu werden, oder im Arbeitsmarkt keine gleichwertige Stelle mehr zu erhalten. Eine mögliche Erklärung für das verhältnismässig geringe Stressempfinden könnte ein zunehmend schwer zu erklärendes Grundvertrauen in die Gesamtwirtschaft und/oder das vergleichsweise hohe Vertrauen in den Arbeitgeber sein.

Die Aussage, dass sich Unsicherheit auf Motivation und Leistungsfähigkeit auswirkt, kann aus praktischer Erfahrung bestätigt werden. In einem sich schnell verändernden Umfeld in dem Globalisierung, technologische und demografische Entwicklung sowie der unternehmerische Handlungsrahmen zunehmend eingeschränkt sind, ist jedoch ein Grundpegel von Unsicherheit systemimmanent und somit unvermeidlich. Ein Mittel zur Verminderung dieser Unsicherheit muss deshalb die Förderung der Anpassungsfähigkeit sein. Wer auf Wandel vorbereitet ist, kann sich schneller und positiver darauf einstellen. Transparenz, marktorientierte Planung, Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit durch Kompetenzförderung und gezielte Massnahmen für verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden sind somit unerlässlich. Das Barometer zeigt mögliche Ansatzpunkte auf und inspiriert zu weiteren Abklärungen. Diese können letztendlich in einer Trendanalyse über die nächsten Jahre überprüft werden.

Die Ammann Gruppe, ein Schweizer Familienunternehmen, ist ein weltweit führender Lieferant von Mischanlagen, Maschinen und Dienstleistungen für die Bauindustrie mit Kernkompetenzen im Strassenbau und der Verkehrsinfrastruktur, und beschäftigt weltweit ca. 3'500 Mitarbeitende. Davon sind 1'300 in der Schweiz, ca. 600 in Deutschland, ca. 160 in Italien und ca. 50 in Frankreich angestellt.



Die Resultate des aktuellen Frühlingsnewsletter des HR-Barometers sind für Ammann von Bedeutung, da die dem Barometer zugrunde liegenden Befragungen in den oben erwähnten Ländern durchgeführt wurden.

Es ist unbestritten, dass die Wirtschaftswelt in Europa in den vergangenen Jahren um einiges instabiler geworden ist. Die Folge dieses Zuwachses an Instabilität, führte neben anderen Faktoren dazu, dass Umstrukturierungsmassnahmen auch in der Ammann Gruppe vorgenommen werden mussten.

Wendet man die Resultate des Berichts auf Ammann an, so führten diese Massnahmen zu erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit bei den Mitarbeitenden. Interessanterweise übt nun die erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit einzig in der Schweiz einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Vertrauen in den Arbeitgeber aus. Der HR-Barometer verdeutlicht aber auch die negativen Einflüsse der Angst um den Arbeitsplatz (vermehrte Kündigungsabsichten und grösserer Stress), die in allen vier Ländern gelten.

Der vorliegende Frühlingsnewsletter des HR-Barometers ermahnt uns daher ganz generell, Umstrukturierungsmassnahmen mit sorgfältig geplanten und umfassenden Kommunikationsaktionen einzuleiten und umzusetzen sowie insbesondere in der Schweiz auch die erzielten Erfolge dieser Massnahmen aufzuzeigen.

Literatur

Beehr, T. A. (1995). *Psychological Stress in the Workplace*. London: Routledge.

Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), S. 215–230.

Bolli, Th., Breier, Ch., Renold, U., Siegenthaler, M. (forthcoming). *Für wen steigt das Risiko arbeitslos zu werden?* KOF-Studie.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), S. 611–628.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, S. 438–448.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), S. 831.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), S. 395–407.

Aktuell

- Der Schweizer Nationalfonds verlängert die Infrastruktur-Finanzierung des Schweizer HR-Barometers bis ins Jahr 2016.
- Der Artikel von Anja Feierabend und Bruno Staffebach «Crowding out Reciprocity between Working Parents and Companies with Corporate Child Care» wird dieses Jahr im wissenschaftlichen Journal Human Resource Management publiziert. Der Artikel ist bereits [online](#) erhältlich.

Tipp

- Der WEKA-Verlag publiziert neu einen Newsletter zum Arbeitsrecht, in dem die neusten Gerichtsent-scheide und Praxisfälle verständlich kommentiert werden. Bei Interesse finden Sie unter www.weka.ch weitere Informationen.

Impressum

Der Newsletter des Schweizer Human-Relations-Barometers erscheint im Jahr 2015 halbjährlich. Er bietet, basierend auf den HR-Barometer-Daten, Informationen zu aktuellen Forschungsprojekten. Sie können den Newsletter gratis abonnieren oder von der Website www.hr-barometer.uzh.ch / www.hr-barometer.ethz.ch herunterladen.

Autoren: Wiebke Doden, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH; Manuela Morf, Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich; Sarah Kriech, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH

Redaktion: Anja Feierabend, Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich

Grafik und Layout: Sara Ribeiro

Originaltext: Deutsch

Lektorat: Corinne Hügli